

經營組織의 均衡理論에 關한 研究

—「바아나이드」 및 「마취-사이론」의 理論을 中心으로—

A Study on the Equilibrium Theory of Business
Administration Organization

李 慶 喜

Gyung-hee Lee

目 次

- I. 序 言
- II. 「바아나이드」의 組織均衡理論
 - 1. 經營組織의 存續理論
 - 2. 組織均衡의 二元的 側面
 - 3. 經營組織의 動態的 均衡
- III. 「마취-사이론」의 組織均衡理論
 - 1. 誘因과 貢獻의 均衡測定
 - 2. 從業員 參加決定의 一般的 Model
 - 1) 移動의 慾望에 影響을 주는 要因
 - 2) 移動을 容易하게 해주는 要因
 - IV. 組織均衡理論의 限界 및 問題點

I. 序 言

組織의 均衡問題는 組織의 維持存續을 研究課題로 하는 組織理論의 中心的 問題의 하나이다. 組織이 組織의 貢獻者(contributor) 내지 參加者(participant)에 必要한 誘因(incentive, inducement)을 提供하여 組織에 계속하여 參加하도록 動機를 부여(motivation)하는 데 成功하고 있는 狀態, 즉 組織이 그 構成員에게 組織에의 繼續的인 參加를 하게 하고, 따라서 組織의 存續 내지 維持가 確保될 수 있게 하고 있는 狀態가 組織의 均衡이다.

이러한 組織의 均衡問題를 최초로 취급한 사람은 人間關係論의 創始者였던 엘튼 메이요(Elton Mayo)의 一派이나, 이를 특히 重視하여 提唱한 사람은 바아나이드(C. I. Barnard)이며, 사이론(H. A. Simon)에 의해 더욱 發展되었다.¹⁾

近代組織論은 組織의 均衡理論이며, 組織의 存續理論이기도 하다. 즉 經營組織의 存續은 組織의 各 構成員이 經營에 繼續적으로 貢獻하려고 하는 協同的 意思에 依存한다. 그런데 經營組織은 單純한 人과 物의 集合이 아니며, 企業의 目的 達成에 貢獻하려는 各 構成員의 行動「시스템」이다.

따라서 各 構成員의 協同意思가 낮을 경우에는 經營의 組織構造는 形式的인 것에 不過하여 그 組織은 早晚間에 互解될 염려마저도 있다. 반면에 各 構成員의 協同意思의 程度가 높을 경우에는 經營의 組織的 形成力이 強力하게 되고, 또 各人의 貢獻度는 높아지게 됨으로써 組織의 存續이 保證될 것이다.²⁾

1) 鄭守永著：新經營組織論，博英社，1975，p. 204.
2) 姜正大著：現代經營組織論，博英社，1977，p. 76.

組織은 動態의으로 볼 때, 항상 組織化, 解体, 再組織化의 과정을 거치면서 存續하고 繁榮하며, 死滅한다. 그러나 오늘날 企業이 繼續하여 維持·發展되어야 한다는 繼續企業(going concern)의 觀點에서 볼 때 企業의 存續은 물론 더욱 많은 成長과 發展을 하기 위하여 經營組織의 均衡을 도모할 必要性이 있는 것이다.

특히 企業規模의 擴大·發展에 따라 從業員의 고용 기회가 增大되고 人的資源이 不足하여 우수한 從業員의 「스카웃」 烈風이 일고 있는 企業環境에서 經營組織을 再整備하여 급변해 가는 企業社會에 能動的으로 對處해 나가는 것이 必要할 것이다. 이러한 必要性에 의해서 本小論文에서는 「바이나아드」 및 「마취-사이몬」의 組織均衡理論을 中心으로 比較·考察하였다.

II. 「바이나아드」의 組織均衡理論

1. 經營組織의 存續理論

經營組織의 存續은 各構成員이 經營에 繼續적으로 貢獻하려고 하는 協同的 意思에 依存한다. 이 協同的 意思는 各構成員이 組織의 行爲規準에 따라 各人의 行爲를 組織이라는 全體의 部分으로 하는 積極的인 意思를 말한다.

各構成員의 協同的 意思가 있어야 비로소 各個人의 行爲는 組織에 對한 給付行爲가 되며 各構成員은 主觀的 目的을 追求하는 個人人格이 아니고 經營의 客觀的·社會的인 目的을 達成하기 위하여 協同하는 하나의 組織人格이 되는 것이다. 企業이 存續하고 成長하기 위해서는 企業의 目的達成에 必要한 各構成員의 貢獻(contribution)을 確保하지 않으면 안 된다. 組織에 貢獻하는 各構成員의 協同意思는 그들이 經營組織의 目的達成을 위해서 提供하는 貢獻에 대해서 充分한 誘因(inducement)을 組織自体가 提供함으로써 保證된다.³⁾

Barnard는 이 貢獻과 誘因의 均衡을 확보함으로써 組織은 存續하고 成長하는 것으로 보고 있다.⁴⁾ 즉 均衡을 維持하기 위해서는 다음과 같은 公式이 성립되어야 한다.

組織의 存續·成長 = 貢獻 ≤ 誘因

위의 公式에서 보면 誘因은 적어도 貢獻과 같은 水準을 維持하지 않고서는 組織은 점차 위험한 狀態에 到達하게 된다는 것이다. 誘因과 貢獻의 均衡이 組織的 均衡(organizational equilibrium)이며, 이 組織的 均衡에 의해서 비로소 企業의 存續과 成長은 可能하게 되는 것이다.

한편 「사이몬」도 이와 같은 見解로서 다음과 같이 말하고 있다.⁵⁾

「貢獻의 總計가 必要로 하는 量과 種類의 誘因을 供給하는 데 있어서 그 量과 種類가 充分하다면 그 組織은 存續하며, 成長한다. 반면에 均衡이 되어 있지 않다면 組織은 衰退하게 되고 결국 死滅해 버린다」고 記述하고 있다.

March-Simon은 組織의 均衡理論을 構成하는 中心的인 命題로서 다음의 다섯 가지를 들고 있다.⁶⁾

3) 姜正大著; 前掲書, pp. 76~77.

4) C. I. Barnard; The Function of the Executive, 1958, p. 240.

5) H. A. Simon; Administration Behavior, 1956, p. 111.

6) J. G. March & H. A. Simon; Organizations, 1958, p. 84.

經營組織의 均衡理論에 關한 研究

- 1) 組織은 소위 組織의 參加者라는 多數의 個人的 相互關係의인 社會的 行動의 「시스템」이다.
- 2) 各 參加者 個人 또는 集團은 組織에 對한 貢獻을 行하는 反對給付로서 組織으로부터 誘因을 받는다.
- 3) 各 參加者는 提供받는 誘因이 要求되는 貢獻과 동등하든가 또는 그것보다 클 때에 비로소 組織에 對한 參加를 繼續한다.
- 4) 各 參加者의 集團이 供給하는 貢獻은 組織이 參加者에게 提供하는 誘因을 生産하는 源泉(source)이다.
- 5) 그러므로 參加者의 貢獻을 이끌어 내기에 必要할 만큼 誘因을 供給하기 위해서는 組織은 貢獻이 充分히 있어야 存續한다.

經營組織의 均衡理論은 組織存續의 理論이다. 經營者의 職能은 經營組織의 均衡을 維持하고 組織의 存續을 妨害하는 專門의 職能을 擔當하고 있다. 따라서 經營組織의 均衡理論 및 存續理論을 理解하는 것은 經營者 職能의 動態的 本質을 제일 잘 把握할 수 있는 길이 되는 것이다.

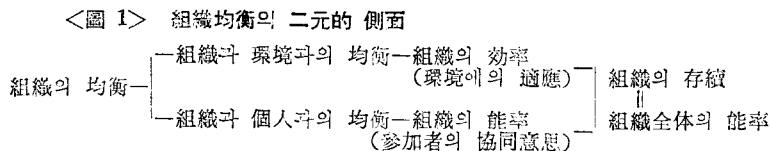
2. 組織均衡의 二元的 側面

Barnard는 組織의 均衡을 다음과 같은 두 가지 過程으로 나누고 있다.⁷⁾

- 1) 環境의 變化에 對해 全體的으로 組織을 계속해서 適應시켜 가는 過程
- 2) 滿足을 創造하여 이것을 構成員 各 個人에게 配分하는 過程

이상의 두 過程中 1)은 環境의 變化에 適應해 감으로써 組織의 効用을 生産해 가는 過程에 意思決定의 基準이 되는 原理로서 組織의 効率(effectiveness)의 原理이다.

2)는 이와 같이 해서 生産되어진 組織의 効用을 各 參加者에게 誘因으로서 配分해 組織의 存續을 妨害해 가는 過程이고, 意思決定의 基準으로 되는 것은 組織의 能率(eficiency)의 原理이다. 이러한 사실은 다음과 같이 표시할 수 있을 것이다.



組織의 効率は 組織의 客觀的 目的의 效果的 達成度를 의미한다. 組織이 環境의 變化에 대해 意思決定에 의해서 dynamic하게 適應해 감으로써 組織의 効率は 達成되는 것이다. 즉 意思決定의 連續過程을 통해서 組織이 全體로서 環境의 變化에 適應해 감으로써 環境에 對한 組織의 對外的 均衡을 維持하는 것이 組織効率의 原理라고 할 수 있다.

한편 生産된 組織的 成果를 誘因으로써 各 參加者에게 配分해 가는 意思決定의 原理가 組織能率의 原理이다. 따라서 能率의 原理는 誘因配分의 經濟性에 의해서 誘因과 貢獻의 均衡을 達成하는 原理라고 말할 수 있을 것이다. 즉 組織과 이에 參加하는 個人과의 사이의 均衡을 維持하는 原理인 것이다.

7) C. I. Barnard; op. cit., pp. 60~61.

組織의 効率が 組織과 環境과의 均衡의 原理인 데 대해서 組織의 能率は 個人과 組織과의 均衡의 原理이며, 後者は 각 參加者の 協同意思(willingness to cooperate)를 남겨 하는 것이다.

Barnard에 의하면 「組織의 均衡은 窮極의 또는 基本的으로 組織과 그에 대한 外部的인 全体情况과의 사이의 均衡이다.」⁸⁾라고 記述하고 있다. 이 外部的인 全体情况 중에는 經營의 技術의 環境과 經濟的 環境뿐만 아니라 特定組織에 參加與否를 決定하는 立場에 있는 意思決定者로서의 個人도 包含되고 있다. 그래서 繼續해서 Barnard는 「이 外部的인 均衡은 그 중에 두 가지의 의미를 가지고 있다. 하나는 組織의 目的과 環境情况과의 關係를 의미하는 組織의 効率이며, 하나는 組織과 個人과의 去來로 이루어지는 組織의 能率이다.」⁹⁾라고 말하고 있다. 즉 誘因과 貢獻의 balance를 組織効率의 原理로 본다면 그것은 組織과 環境과의 均衡關係를 의미하며, 誘因과 貢獻의 balance를 組織能率의 原理로 본다면 그것은 組織과 個人과의 均衡關係를 意味하고 있는 것이다.

이와 같이 Barnard의 組織의 均衡理論은 組織의 對外的인 均衡과 對內的인 均衡의 二元的인 側面을 가지고 있는 것이 특색이다.

組織의 効率は 組織에 대한 技術的, 經濟的인 環境條件과 그 環境의 變化에 대한 組織의 適應力에 달려 있다. 그래서 組織의 適應은 意思決定過程을 거쳐 행해져 가는 것이다.

이와 같이 해서 組織의 對外的인 均衡이 繼續되어 그 結果 組織의 効率が 높아지면 각 參加者の 貢獻의 組織的인 成果는 크게 된다. 즉 誘因의 原資가 커지므로 組織의 對內的인 均衡의 維持를 돕게 된다. 한편 組織과 個人의 關係에서 貢獻과 誘因의 balance가 잘 維持되어 對內的인 均衡이 維持되고 組織의 能率が 높아지면 參加者の 協同意思가 높아진다. 그 結果는 組織目的의 効果의 達成을 도와 組織의 効率, 즉 外內的인 均衡을 돕게 되는 것이다.¹⁰⁾

(1) 組織의 對內的인 均衡(組織과 個人과의 均衡)

Barnard는 「個人은 組織에 있어서 보통 基本的인 戰略的인 要因이다.」¹¹⁾라고 한다.

組織의 前題에는 自己의 動機를 滿足시키려고 하는 自我를 가진 意思決定者로서의 個人이 있다. 이 個人의 動機를 組織이 滿足시킬 수 없다면 그들은 組織에 貢獻하려는 努力을 中止하여 버릴 것이기 때문에 組織은 存續할 수 없다.

따라서 組織이 存續하기 위해서는 組織과 個人과의 사이에 誘因과 貢獻과의 均衡이 維持되어야 한다. 여기서 말하는 組織과 個人과의 均衡의 原理는 組織에 參加하는 모든 個人에 適用되는 것이다.

Barnard에 의하면 「組織에 努力을 貢獻하도록 誘因하는 純滿足(net satisfactions)은 수반되는 不利益에 對比한 積極的인 利益에서 發生한다.」라고 말하고 있다.¹²⁾ 여기서 말하는 「不利益」이란 個人의 立場에서 본 貢獻의 主觀的인 크기를 의미하고 있으며, 「利益」이란 個人이 組織에서 받는 誘因의 主觀的인 크기를 가리키고 있다.

8) C. I. Barnard; op. cit., p. 83.

9) C. I. Barnard; op. cit., p. 83.

10) 姜應五著; 近代經營組織論, 博英社. 1971, p. 55.

11) C. I. Barnard; op. cit., p. 139.

12) C. I. Barnard; op. cit., p. 140.

도 그것이 地位의 滿足을 수반하게 되던 誘因으로서 作用한다.

昇進은 그 사람의 地位의 上昇과 더불어 貨幣收入 기타의 物質的 誘因의 增加가 따르게 되므로 經營者나 從業員에 대해서는 強力한 誘因으로 作用한다.

c. 바람직한 作業條件(desirable physical conditions)—작업 조건의 改善은 協同에 대해서 意識的 또는 無意識的으로 重要한 誘因이 되고 있다.

d. 理想의 滿足(ideal benefactions)—이것은 個人의 理想을 滿足시켜 주는 組織의 能力이다. 이 속에는 組織에 대한 忠誠, 美的 및 宗教的 感情 등이 포함된다. Barnard는 이 理想의 滿足은 個人의 貢獻에 대한 제일 強力한 誘因의 하나이지만 이것은 또한 제일 잊혀지고 있는 사실이라고 말하고 있다.¹⁸⁾

② 一般的 誘因(general inducement)

a. 集團의 魅力(associational attractiveness)—集團의 魅力이란 人間社會的 適合性(social compatibility)이라고도 한다. 社會的 適合性의 缺如는 人種, 宗教의 差異뿐만 아니라 社會的 地位, 教育水準, 習慣의 差異에서 생긴다. 教育水準에 큰 差異가 있으면 從業員間에 社會的 適合性이 缺如되어 協同이 잘 이루어지지 않는다.

Barnard에 의하면 「그들의 見地에서 보아 人間社會的 情況이 不滿足하면 他的 誘因이 있어도 人間은 일하려 하지 않으며, 또는 能率的으로 일하는 경우가 드물다.」¹⁹⁾라고 말하고 있다.

b. 習慣的인 作業條件과 作業方法—習慣的으로 되어 있는 作業條件 및 作業方法과 전혀 다른 것으로 強要당하면 協同에 대한 誘因이 낮아진다.

c. 參加의 感情—事態의 進行에 대해 넓게 參加하고 있다는 感情은 重要한 間接的인 誘因이다. 따라서 個人이 貢獻하고 있는 經營組織이 大規模이고 社會的으로 有用하며, 組織의 效率이 높다면 參加感情의 機會는 크게 되고 보다 큰 誘因을 提供하게 된다. 經營組織의 경우 業界의 技術革新의 尖端을 걷고 있는 經營組織은 社會的으로 有用한 機能을 하고 있기 때문에 個人에 대한 誘因은 強하다.

d. 心的 交流의 狀態(the conditions of communion)—心的 交流의 狀態는 눈에 보이지 않는 가장 미묘한 誘因이다. 이것은 前述한 人間社會的 適合성과 關聯되나 本質的으로는 다른 것이다. 이것은 個人의 態度에 있어서 相互扶助의 機會를 가리키고 있다. 心的 交流의 必要性은 公式組織의 運營에 必要한 非公式組織의 基礎에 있다.

이상에서 個人이 組織에 勞力을 貢獻하는 것을 자극하는 誘因으로서 賃金, 給料 등의 物質的 誘因外에 個人의 非物質的 誘因을 들고 더우기 集團의 매력, 參加의 感情, 心的 交流의 狀態 등 組織의 狀態 그 自体가 가진 一般的 誘因을 들었다.

2) 說得의 方法

組織은 各人의 協同을 確保하는 데 必要한 모든 種類의 誘因을 提供할 수 없으며, 實際로는 充分한 誘因을 提供하지 못하는 것이 보통이다. 그러므로 組織의 存續을 維持하기 위해서는 說得의 方

18) C. I. Barnard; op. cit., P. 147.

19) C. I. Barnard; op. cit., P. 147.

誘因과 貢獻의 均衡을 維持하게 함으로써 個人으로부터 貢獻을 提供받으려는 組織으로서는 먼저 積極的인 誘因을 增加시킬 것인가 또는 負擔을 減少시킬 것인가의 두 가지 方法을 생각할 수 있다. 예를 든다면 賃金의 增加는 前者의 方法이며, 勞動時間의 短縮은 後者의 方法이다.

한편 Barnard는 誘因에 대해 다음 두 가지로 區別되는 點을 強調하고 있다.¹³⁾

- ① 誘因의 客觀的 側面…刺戟의 方法
- ② 誘因의 主觀的 側面…說得의 方法

前述한 賃金과 勞動條件은 誘因의 客觀的인 側面이다. 그러나 이것은 客觀的인 價値와 크기를 가리키는 것은 아니다. 誘因의 價値는 個人의 動機水準과 慾求水準에 비추어 보아서 個人의 立場에서 評價되는 主觀的인 價値이다.

만일 外部環境이 악화하여 從業員이나 기타의 組織參加者에 一定한 動機水準이나 慾求水準을 滿足시킬 수 있는 客觀的인 誘因을 組織이 提供할 수 없는 事態가 發生한다면, 이런 경우 個人의 動機水準이나 態度를 變化시키지 못한다면 組織은 個人으로부터 貢獻을 提供받을 수 없게 되어 결국 死滅해 버릴 것이다. 따라서 組織의 存續에 必要한 貢獻을 個人으로부터 確保하기 위해서는 效果的으로 客觀的 誘因을 提供하든가 또는 個人의 動機水準을 變化시켜야 한다.

Barnard에 의하면 客觀的 誘因을 效果的으로 提供하는 過程을 「刺戟의 方法(method of incentive)」이라고 하고 個人의 主觀的인 態度를 變化시키는 方法을 「說得의 方法(method of persuasion)」이라 부르고 있다.¹⁴⁾

1) 刺戟의 方法

Barnard는 組織이 提供하는 誘因에는 다음 두 種類가 있다고 말하고 있다.

「第一은 特殊的이며 個人에 特定的으로 提供되는 것이며, 第二는 一般的이며 個人的이 아닌 것으로서 特定的으로 提供될 수 없는 것이다.」¹⁵⁾

① 特定的 誘因(special inducement)

a. 物質的 誘因—經營者나 從業員에 대해 支給되는 賃金, 給料, 賞與 등을 말한다.

Taylor는 特質的 誘因을 唯一의 刺戟의 方法이라는 立場을 취했지만 Barnard는 見解를 달리하고 있다. 즉 「現代 특히 最近의 實情으로는 物質的 誘因이 대단히 強調되고 있지만, 物質的 誘因 以外에 다른 動機의 힘이 作用하지 않는 한 物質的 誘因은 生理的 必要만의 水準을 넘지 못하는 弱한 誘因인 것은 의문의 여지가 없다.」¹⁶⁾라는 見解를 가지고 있다.

b. 非物質的 誘因—榮譽, 威信, 個人的인 權力의 機會 등이 이에 속하는 것으로서 個人의 協同的 努力을 確保하는 데에는 重要한 誘因이다. Barnard에 의하면 「榮譽, 威信, 地位를 수반하지 않는 貨幣는 전혀 效果가 없는 誘因이며 貨幣收入이 增加해도 그것에 의해서 威信에 抑壓을 느끼게 되면 그것은 誘因으로서 一時的이나마 사용하는 일이 드물다.」¹⁷⁾고 말하고 있다. 物質的 誘因이 낮더라도

13) C. I. Barnard; op. cit., p. 141.
 14) C. I. Barnard; op. cit., p. 141.
 15) C. I. Barnard; op. cit., pp. 142~149.
 16) C. I. Barnard; op. cit., p. 143.
 17) C. I. Barnard; op. cit., p. 145.

法에 의해서 各人의 動機水準과 慾求水準을 變更할 수 있어야 한다.

Barnard는 「組織은 組織에 必要한 個人的 貢獻을 確保하기에 充分한 誘因을 提供할 수 없다면 組織이 提供할 수 있는 誘因이 充分하게끔 大多數人의 慾望을 說得에 의해서 改變하지 않는 한 組織은 存續할 수 없다.」²⁰⁾라고 말하고 있다.

誘因의 價値는 客觀的인 價値가 아니고 그 個人의 動機水準 내지는 慾求水準에서 評價되는 主觀的 價値이다. 그러므로 誘因의 價値의 크기는 個人의 慾求水準과 反比例하는 關係에 있다고 할 수 있다.

說得의 方法이란 個人의 慾求水準을 改變시키는 것에 의해서 誘因의 主觀的 價値의 크기를 變更 시킴으로써 貢獻과 誘因의 均衡을 維持하고 나아가서는 組織의 存續을 꾀하는 하나의 方法이다.

Barnard는 說得의 方法으로서 다음 세 가지를 들고 있다.²¹⁾

① 強制的인 方法

慾求水準이 過度한 때문에 誘因이 不充分하게 된다면 非協同的인 構成員을 解雇, 降職 또는 罰則 등에 의해서 他構成員의 慾求水準을 改變시키는 方法이다.

② 誘因의 合理化

한 組織에 參加하는 것 또한 한 職務를 擔當하는 것이 自己에게 利益이라는 것을 個人에게 說得 해가는 것을 Barnard는 誘因의 特殊的 合理化라 하고 있다. 誘因의 一般的 合理化는 組織全體의 하나의 表現으로서 經營組織의 경우 주로 消費者들에게 행하여지는 廣告宣傳에서 찾을 수 있다.

③ 動機의 注入(inculcation of motives)

Barnard는 動機의 注入을 가장 중요한 說得의 方法이라 하고 있다. 이 方法에는 教育과 廣告宣傳을 들고 있으며, 教育은 주로 從業員에 대해서이고, 廣告宣傳은 주로 消費者에 대해서 행하여지는 것이다. 이 動機의 注入은 주로 動機를 規制하고 또한 誘因에 대한 個人의 感情的 反應을 規制함에 主目的이 있다.

(2) 組織의 對外的 均衡(組織과 環境과의 均衡)

組織의 存續을 可能하게 하는 誘因과 貢獻의 均衡은 組織과 個人내지 組織과 環境의 兩側面을 가지고 있다. 여기에서 前者는 組織의 能率의 概念이 사용되고 後者에는 組織의 効率의 概念이 사용된다는 것은 前述한 바와 같다.

組織의 効率は 組織의 目的을 達成하기 위한 全體的인 手段의 適合性を 의미하고 있다. 따라서 組織의 効率は 組織의 内部的 効率이나 技術的 効率과는 달리 全體的인 概念을 이루고 있다. 즉 組織의 効率は 各種의 部分的인 効率(内部的 効率 또는 技術的 効率에 依存하는 全體的 効率의 概念을 가리킨다.

Barnard는 「組織은 効用的 ① 創造(the creation) ② 變形(the transformation) ③ 交換(the exchange of utilities)을 그 機能으로 하는 協同的인 人間活動의 「시스템」이다.」²²⁾라고 말하고 있다.

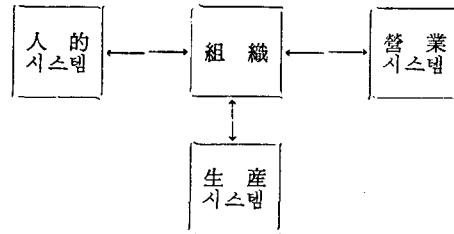
20) C. I. Barnard; op. cit., P. 149.

21) C. I. Barnard; op. cit., pp. 149~152.

22) C. I. Barnard; op. cit., p. 24⁰

組織이 効用價値의 創造, 變形, 交換이라는 價値의 흐름의 機能을 다하기 위해서는 企業「시스템」에 依存하지 않으면 안 된다.²³⁾

〈圖 2〉 企業「시스템」



〈圖2〉에서 보는 바와 같이 企業「시스템」중에서 組織은 中核部分을 이루고 있는데, 이 경우 生産「시스템」, 人的「시스템」, 營業「시스템」 등은 企業「시스템」의 一部로 包含되고 있다.

經營組織으로 말하면 組織은 人的「시스템」에서 必要한 人的給付(勞動力)를 끌어내어 生産「시스템」을 利用해서 生産物을 生産한다. 여기에서는 効用的 轉形과 創造가 行해지고 있다. 그래서 營業「시스템」을 통해서 生産物을 貨幣로 交換한다. 즉 効用的 交換이 이루어진다. 그래서 獲得된 貨幣의 일부는 資本으로서 生産「시스템」과 人的「시스템」에 再投下되고 나머지 賃金, 配當金, 利子の 形態로 從業員, 株主, 銀行 등에 대해서 物的 誘因으로 配分되는 것이다. 그 사이에 後述하는 바와 같이 調整이라는 組織機能을 통해서 組織自体가 剩餘의 効用을 創造하는 것이다.

Barnard는 다음과 같이 말하고 있다.

「組織經濟의 均衡은 組織活動을 構成하는 參加者의 人的 給付를 支配하고 交換할 것을 요구한다. 組織은 參加者의 人的 給付의 運用을 통해서 貢獻者에 配分했을 경우, 그들로부터 適切한 効用的 貢獻을 確保한 만큼의 充分한 効用을 確保함으로써 均衡을 維持하는 것이다.」²⁴⁾

즉, 각 參加者는 組織과 去來에서 誘因을 얻을 것을 요구하고 있다. 때문에 組織은 効用的 交換, 傳形과 創造의 過程에서 組織經濟 自体에 効用的 剩餘를 確保할 수가 없다면 組織의 存續은 下可能하다. 効用に 下足이 생기면 參加者로부터 貢獻을 繼續 끌어낼 能力을 잃어버리기 때문이다. 그러면 組織은 어떻게 스스로 効用的 剩餘를 創造하는가? 이에 대해서 Barnard는 다음과 같이 表現하고 있다.²⁵⁾

첫째, 交換의 過程에서 組織과 個人 雙方間에 主觀적으로 利益이 되는 交換을 통해서 組織은 主觀적으로 効用的 創造를 行할 수 있는 것이다. 예를 든다면 永續勤務한 從業員에 대해서 勤績表彰을 行한다는 것은 組織으로 볼 때에는 費用이 거의 들지 않으나 表彰을 받은 個人에 있어서는 價値가 큰 非物質的 社會的 誘因으로서의 效果를 지니고 있다. 이러한 것들에 의해 從業員 全般의 協同의 意思가 높아진다면 組織이나 個人이 다 같이 純利益을 確保할 수 있는 効用的 交換이라 할 수 있다.

이와 같이 組織은 効用的 交換過程을 거쳐가는 동안에 効用을 創造해 나갈 수 있다.

23) 鄭守永著: 前掲書, p. 219.

24) C. I. Barnard; op. Cit., p. 244.

25) C. I. Barnard; op. cit., pp. 254~256.

둘째, 組織의 内部的인 創造的 要因으로서 調整(coordination)의 機能이 있다.

Barnard는 「組織의 創造的인 側面은 調整이다. 效用을 生産하기 爲해 組織의 各 要素의 適切한 結合을 確保하는 것이 協同體系를 持續시키는 基礎이다.」라고 말하고 調整의 機能으로서 部分을 全體에 有機的으로 結合한다고 하는 觀點을 強調하고 있지만, 그 機能은 다음과 같은 3가지로 나누어 생각할 수 있다.

① 組織内部的 各 要素(組織 目的, 專門化 내지 communication 등의 各 要素)를 통합하여 複合 組織全體에 統合하는 調整의 機能

② 企業「시스템」의 各 部分인 生産「시스템」, 人的「시스템」, 營業「시스템」, 人的「시스템」, 營業「시스템」을 組織이 中核이 되어 效用을 生産, 交換하기 爲해서 有機的인 全體에 統合하는 調整의 機能

③ 環境의 變化에 適應해서 各 要因間의 戰略的 要因을 探求하고 意思決定을 통해서 環境과 組織과 均衡을 圖謀해 가는 調整의 機能

앞에서 말한 바와 같이 全體는 部分의 單純한 總計보다도 크기 때문에 部分을 全體에 統合하는 調整의 機能을 創造하는 機能을 가지고 있다. 各 部分을 全體에 統合한다는 것은 各 部門間의 均衡을 確保한다는 것을 뜻하기 때문이다.

組織의 調整機能을 本質的으로 말한다면 組織의 内部要素의 調整과 함께 環境의 變化에 適應하여 環境과 組織과의 사이의 均衡을 確保함으로써 組織의 存續을 爲해 가는 效用創造的인 機能이라 할 수 있다.

셋째, 組織은 당연히 經濟的 效用과 함께 社會的 效用(social utilities)을 創造한다. 昇進의 機會, 個人的인 權力 또는 集團의 매력 등은 組織을 떠난 個人活動에서는 생각할 수 없는 것들로서 그것은 組織이 創造하는 社會的 效用이다.

組織의 立場에서 볼 때 社會的 效用의 生産에는 費用이 전혀 들지 않는 것이 아니지만 그 대부분은 明確히 效用의 剩餘에 속한다. 이들의 社會的 效用은 各 參加者에 대해 非物質的인 社會的 誘因으로서 配分되어지는 것이다.

3. 經營組織의 動態的 均衡

組織의 環境이 變化하고, 그것이 不安定한 限 組織의 均衡은 靜態的인 狀態에 머물러 있을 수 없다. 그러므로 組織은 環境의 變化에 適應하기 爲해서 環境 속에서 戰略的 誘因을 發見하고, 그것을 「컨트롤」할 수 있는 意思決定을 함으로써 組織과 内外의 環境과의 動態的인 均衡을 維持할 必要가 있다. 따라서 組織과 内外環境과의 均衡을 確保해 가는 組織의 環境適應의 動態的 過程은 戰略的 要因의 原理와 密接不可分의 關係에 있다는 것을 注意해야 한다.

Barnard는 이 戰略的 要因의 原理에 대하여 다음과 같이 要約하고 있다.²⁶⁾

「만일 一定한 時點에서 存在하는 어떠한 體系(system), 一連의 條件 혹은 環境을 형성하고 있다

26) C. I. Barnard; op. cit., pp. 202~203. 鄭守永著; 前掲書, pp. 227~228.

는 것이 認定된다. 그런데 우리들이 目的의 達成이라는 見地에서 이 体系내지 環境의 一群에 接近하면 諸要素내지 諸部分은 다음의 2種類로 區別된다. 하나는 그것이 없으면 혹은 그것을 變化시키면 다른 條件은 不變한 것으로 假定하여 所期의 目的을 달성해 가는 것이며, 또 하나는 그 以外の 諸要素내지 諸部分이다.」Barnard에 의하면 前者에 속하는 것을 制約的 要因(limiting factor)이라 하며, 後者를 補完的 要因(complementary factor)이라 한다.

制約的 戰略的 要因이란 올바른 方式으로, 올바른 場所와 時期에 그 要因을 統制한다면 目的과 合致하는 새로운 体系내지 一連의 條件을 만들어내는 要因이다. 이 戰略的 要因의 原理는 Barnard 自身이 指摘하는 바와 같이 코몬즈의 經濟理論에서 繼承된 것이다.

企業環境이 惡化된 경우에 從業員에 대한 誘因과 貢獻의 均衡을 回復 또는 維持하기 위해서 教育 訓練을 함으로써 忠誠心과 團結力을 높이고 從業員의 慾求水準을 變更하는 戰略的 要因을 찾을 수도 있다. 顧客에 對한 廣告와 宣傳을 함으로써 그 慾求水準을 變更하는 戰略的 要因을 찾는 境愚도 있다. 또 經營幹部和 從業員에게 各人의 貢獻에 比例하여 誘因을 提供配分하는 能力主義의 原則을 導入하고 이를 公正한 業積評價의 「시스템」을 確立하는 戰略的 要因을 探究할 수도 있다. 이와 같은 경우에 있어서는 經營組織의 效率은 같다 하더라도 各 參加者의 慾求水準이 變更되거나 또 그 誘因配分の 經濟性을 높인다면 誘因과 貢獻의 均衡이 回復되고, 組織의 存續은 可能하게 된다. 또한 各 參加者의 協同意慾이 높아진다. 그 結果로서 經營效率이 높아지고 經營組織의 存續과 成長이 維持된다.

그리고 戰略的 要因은 계속적으로 變化한다는 것을 주의하지 않으면 안 된다. 戰略的 要因이었던 것이 調整되면 그것은 補完的 要因이 된다. 그 다음에는 他의 要因에 戰略的 要因을 探究하지 않으면 안 된다. 요컨대, 經營組織의 環境이 不安정한 限, 組織의 均衡도 본래 不安정한 것이다. 따라서 環境의 變化에 拘碍됨이 없이 組織의 存續과 成長에 필요한 組織의 均衡을 유지해 나아가기 위해서는 環境의 變化에 適應해서 올바른 時期와 場所에서, 올바른 方法으로, 戰略的 要因을 調整하는 意思決定을 계속적으로 행해 감으로써 組織의 動態的 均衡을 유지해 나아가지 않으면 안 된다. 거기에 經營管理의 本質이 있다.²⁷⁾

上述한 戰略的 要因을 「콘트롤」함으로써 이루어지는 組織의 環境適應은 組織과 企業의 構造를 變革함과 同時에 그것에 의해서 企業의 内外의 環境에 變化를 주고, 企業目的達成에 有利한 内外의 環境을 만들어가는 것이다. 즉 戰略的 要因의 原理는 革新的인 適應을 위한 意思決定의 原理를 意味하는 것이다.

組織의 均衡論의 framework에서 본다면 「오픈 시스템(open system)」으로서의 組織의 環境適應은 組織의 動態的 均衡을 意味하며, 그것은 다음과 같은 네 가지 過程으로 이루어진다고 할 수 있다.²⁸⁾

(1) 組織内部의 不均衡을 發見하고 거기에서 戰略的 要因을 選定하고 이것을 콘트롤하여 組織의 内部均衡을 回復하는 過程.

27) 鄭守永著; 前掲書, pp. 230~231.

28) 姜正大著; 前掲書, p. 98.

(2) 企業의 生産「시스템」, 人的「시스템」과의 사이에 나타나는 不均衡을 發見하고, 그것을 均衡狀態로 維持하여 組織의 外的 均衡을 確保해 가는 過程.

(3) 企業의 外部環境과 組織間의 不均衡을 回復하고 企業의 外部環境과 組織間의 外部均衡을 確保해 가는 過程

(4) 組織의 目的과 個人의 目的을 調和시켜 組織의 社會的 均衡을 確保해 가는 過程.

環境의 變化에 適應해서 組織의 存續을 도모하려면 組織均衡의 條件을 바꿈으로써 動態的인 均衡을 도모해 가지 않으면 안 된다. Barnard는 組織의 動態的 均衡의 條件을 다음과 같이 말하고 있다.²⁹⁾

1) 組織이 存續하기 위해서는 각 參加者에 配分되는 誘因은 그 貢獻과 동등하든가 또는 그보다 커야 한다. 誘因—貢獻의 積極的인 差額이 參加者의 純滿足(net satisfaction)을 남으며, 參加者의 協同的 意思를 높인다.

이 말은 誘因으로 配分된 組織의 成果가 단지 각 參加者의 貢獻의 總計에 불과하다면 위에서 意味하고 있는 積極的인 差額은 있을 수 없다는 것을 말해 주고 있다.

2) 따라서 組織은「剩餘効用」을 生産할 수 있는 創造力을 가지고 있다. 組織은 각 手段이나 各要素의 適切한 結合 즉 調整(coordination)에 의해서 剩餘効用을 創造한다. 이 剩餘効用이 각 參加者에게 配分되는 純誘因으로 되는 것이다.

3) 誘因의 價値와 貢獻의 價値와의 比較는 각 參加者의 主觀的, 價値的 基準에 의해서 행하여진다. 즉 特定の 組織에 繼續的으로 貢獻을 할 것인가 또는 그만 둘 것인가의 意思決定은 각 參加者에 달려 있으며, 各 參加者 個人은 代替的 機會(예를 들면 他的 企業에 參加하는 것)의 選擇을 행하는 立場에 있는 것이다. 따라서 個人이 參加하고 있는 特定組織과 代替的 機會가 提供하는 純誘因의 比較가 행하여지며, 이에 반드시 參加者의 主觀的 價値基準에 의해서 행하여지는 것이다.

4) 組織은 經濟的 効用을 創造할 뿐만 아니라 社會的 効用도 創造한다. 組織은 그 自体 스스로가 地位, 權力, 名聲 등의 社會的 効用을 創造한다.

이러한 社會的 効用은 昇進, 昇格 등의 形態로 각 參加者에 대해 配分되므로 參加者의 協同意思를 높여준다.

5) 各 參加者에게 配分되는 誘因에는 經濟的인 誘因외에 非經濟的인 誘因이 있으며, 後者는 協同의 確保를 위해서는 대단히 중요한 役割을 한다.

6) 誘因의 主觀的 價値의 크기는 그것을 받아들이는 參加者 個人의 動機나 慾求의 水準에 따라 영향을 받지만, 個人의 動機水準은 不變하는 것이 아니며, 說得의 方法을 통해서 變更시킬 수 있다.

7) 組織에는 반드시 組織의 維持를 도모하는 專門家, 즉 經營者(管理者)를 낳는다. 經營者는 環境의 變化에 대해 意思決定을 통하여 組織의 目的을 變更시켜 組織의 成果를 維持시키거나 組織參加者의 動機나 行動에 영향을 준다. 또한 經營者는 組織均衡의 條件을 變更시킴으로서 均衡의 水準을 바꿀 수 있다.

29) 姜正大著; 前掲書, pp. 81~84.

8) 따라서 組織의 均衡은 一定不變의 水準으로 維持되는 것이 아니고 環境의 變化나 參加者의 慾求水準의 變化에 따라 變更되는 可變的인 것이다.

9) 各 參加者에게 配分되는 誘因의 源泉은 보통 限界가 있는 것이므로 配分의 經濟性을 높이기 위해서는 「差別的 誘因」의 原則, 즉 能力主義의 原則이 採擇되어야 한다.

Ⅲ. 「마취-사이몬」의 組織均衡理論

1. 誘因과 貢獻의 均衡測定

「바아나아드」의 組織均衡論을 계승하여 이의 精密化를 試圖한 March-Simon은 다음과 같은 方向에서 組織均衡論의 進展을 꾀하고 있다.³⁰⁾

① 組織均衡에서의 誘因과 貢獻의 均衡을 어떻게 測定할 것인가 하는 問題의 解決.

② 組織均衡論이 單純한 先驗的인 規範論이 되지 않기 위해서는 그것을 事實에 의해서 檢證할 수 있고, 또 事實을 豫見할 수 있어야 한다는 것.

③ 組織均衡論이 科學的인 理論이 되기 위해서는 問題에 대한 法則的인 諸關係를 해명하는 것이어야 한다는 것.

이상과 같은 觀點에서 March-Simon은 組織均衡을 展開하고 있다.

한편 March-Simon은 組織均衡의 要因인 誘因과 貢獻에 關해서 그 客觀的 價値와 主觀的 價値를 다음과 같이 明確히 區別하고 있다.³¹⁾

① 客觀的 價値

客觀的 價値로서의 誘因은 組織이 各 參加者에 대해 提供하는 支給額이며, 客觀的인 單位로서 測定될 수 있다. 예를 든다면 從業員에게 支給되는 賃金은 그 自体로서 客觀的인 測定이 되는 것이다.

客觀的인 價値로서의 貢獻은 參加者가 組織에 대해 提供하는 支給額으로서 그것은 參加者에 대한 貢獻의 効用과는 獨立하여 測定할 수 있다. 예를 든다면 從業員이 提供하는 勞動時間이나 出資者가 提供하는 出資額은 貢獻의 客觀的 價値로서 그 自体는 客觀的으로 測定된다.

② 主觀的 價値

効用(utility), 誘因効用(inducement utilites)이란 誘因에 대한 參加者의 主觀的 價値를 말한다. 그리고 貢獻効用(contribution utilities)은 貢獻에 대해 參加者가 가지는 主觀的 價値이다.

March-Simon에 의하면 「貢獻의 効用이란 한 個人이 一定의 貢獻을 하기 위해서 保留하는 代替的 機會의 價値라고 하는 것이 合理的인 定議이다.³²⁾」라고 한다. 따라서 組織의 均衡을 정확히 表現한다면 誘因効用과 貢獻効用과의 均衡인 것이다.

組織均衡을 科學的으로 檢證하기 위해서는 이들의 効用을 어떻게 測定할 것인가 라는 測定手續의 問題가 發生한다. 이 測定問題에 대해 March-Simon은 다음과 같이 설명하고 있다.³³⁾

30) J. G. March & H. A. Simon; op. cit., pp. 84~85.

31) J. G. March & H. A. Simon; op. cit., pp. 84~85.

32) J. G. March & H. A. Simon; op. cit., p. 85.

33) J. G. March & H. A. Simon; op. cit., pp. 85~88.

組織參加者의 行動의 變化에 對한 觀察은 誘因效用과 貢獻效用과 均衡을 測定可能하게 한다. 參加者 各 個人의 滿足度의 變化는 均衡을 나타내는 尺度로 생각되므로 從業員의 滿足度에 關한 態度 調查(attitude survey) 등을 통하여 이것을 測定할 수 있다.

誘因과 貢獻의 積極的인 差가 組織의 參加者에게 不滿스러운 것이 될 때 參加者는 不滿을 느낄 것이지만 이 不滿은 參加者를 組織으로부터 곧 離脫하게 하는 것은 아니다. 參加者의 不滿은 組織의 外部에 새로운 職을 求하려는 代替的 機會에 對한 探究活動을 불러일으킨다. 그러나, 만일 代替的 機會가 選擇되지 않는다면 參加者의 慾求水準은 서서히 낮아질 것이다. 다시 말하면 他組織에 移動할 機會가 적거나 貧弱한 機會라면 貢獻의 代替的 機會의 効用이 減少하여 誘因과 貢獻의 均衡이 回復되는 것이다.

따라서 誘因과 貢獻의 均衡에 對한 尺度로서 態度調查 등의 方法에 의해 參加者의 滿足度를 測定하는 경우에는 代替的 機會의 測定과 關聯지워 判斷하여야 한다. 이와 같은 立場에서 「誘因과 貢獻의 均衡은 다음의 2가지의 主要要素의 函數이다. 그 하나는 組織을 떠나려는 慾望이며 또 하나는 組織으로부터 移動하는 것을 쉽게 해 주는 것이다.」³⁴⁾라고 하는 組織均衡의 一般的 model을 定立하였다.

한편 위의 均衡測定の 手段으로 定立한 model을 實際 適用可能한 것으로 하기 위해서 다음과 같은 3가지 假說을 세우고 있다.³⁵⁾

첫째, 効用函數는 극히 棼棼히 變한다.

둘째, 各 効用函數는 그 各各의 効用函數에 相應하는 誘因이나 貢獻에 對해 單調롭다.

셋째, 여러 階層의 사람들의 効用函數는 거의 비슷하다. 즉 一定한 文化의 階層에서는 各人의 効用函數의 個人差는 거의 없다.

그러나, 위의 3가지 假說은 약간은 連繫적이지만 參加者의 행동에 關한 많은 確證이 이 假說과 合致한다는 것이 보다 重要하다.³⁶⁾

2. 從業員 參加決定의 一般的 Model

March-Simon의 組織均衡論은 參加者의 組織參加에 對한 意思決定(decision to participate)의 理論으로 展開되고 있는 데에 그 特色이 있다. 組織參加에 對한 意思決定이란 參加者 個人이 組織에 參加할 것인가, 않을 것인가를 決定하는 行動을 말한다.

從業員의 組織參加의 意思決定을 測定하는 基準으로서는 다음의 3가지 方法이 있다.³⁷⁾

- ① 一人當 生産量의 測定
- ② 欠勤率
- ③ 勞動移動率

이상의 3가지 基準이 使用되며 3가지는 각각 다른 結果를 가져오지만, 이 중 勞動移動率을 基本的

34) J. G. March & H. A. Simon; op. cit., p. 93.

35) J. G. March & H. A. Simon; op. cit., pp. 86~87.

36) J. G. March & H. A. Simon; op. cit., p. 87.

37) J. G. March & H. A. Simon; op. cit., pp. 91~92.

基準으로取扱하고 있다.

組織均衡의 一般的 假說에 의하면 誘因과 貢獻 사이의 적극적인 差가 크면 클수록 從業員이 組織으로부터 離脱하려는 性向은 減少하고 積極인 差가 낮으면 낮을수록 從業員의 勞動移動率은 높아진다고 할 수 있다.

勞動의 移動率에 나타나는 誘因과 貢獻의 均衡은 앞에서 말한 바와 같이,

- ① 組織을 떠나려는 慾望과
- ② 組織으로부터 떠나는 것을 容易하게 해 주는 要因의 두 가지 要素의 函數를 이루고 있다.

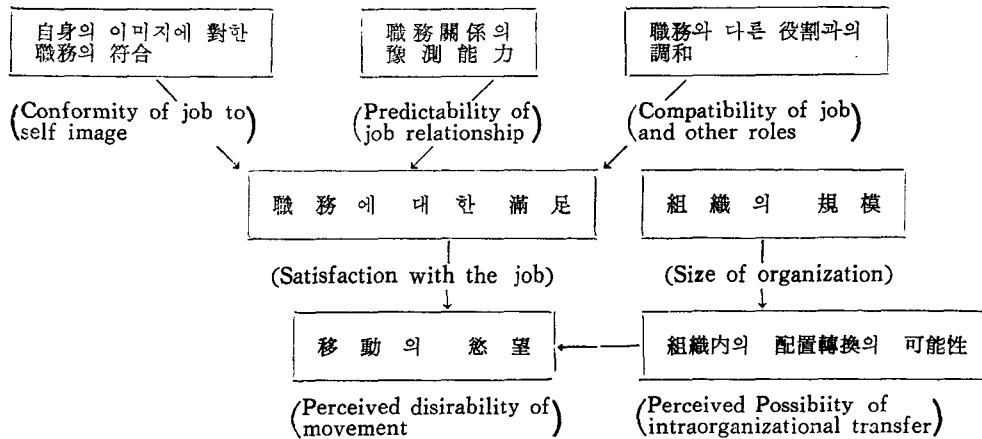
March-Simon은 이와 같은 假說을 세움으로써 위의 두 가지 要素에 대해서 어떤 諸要因이 영향을 주는가를 究明하고 있다. 이 두 가지 要素에 대해서 각각에 영향을 미치는 要因에 대한 理論的 model은 <圖3>, <圖4>와 같다.

(1) 移動의 慾望에 영향을 주는 要因

1) 職務滿足度

職務滿足度는 移動의 慾望에 영향을 주는 가장 중요한 要素이며, <圖3>에서 볼 수 있듯이 職務滿足度는 自身の 이미지에 대한 職務의 符合, 職務關係의 豫測能力, 職務와 다른 役割과의 調和의 3要因에 의해서 영향을 받는다. 이러한 3가지 要因과 職務滿足度와의 關係에 대해서 March-Simon은 다음과 같이 말하고 있다.³⁸⁾

<圖3> 移動의 慾望에 영향을 주는 主要要因

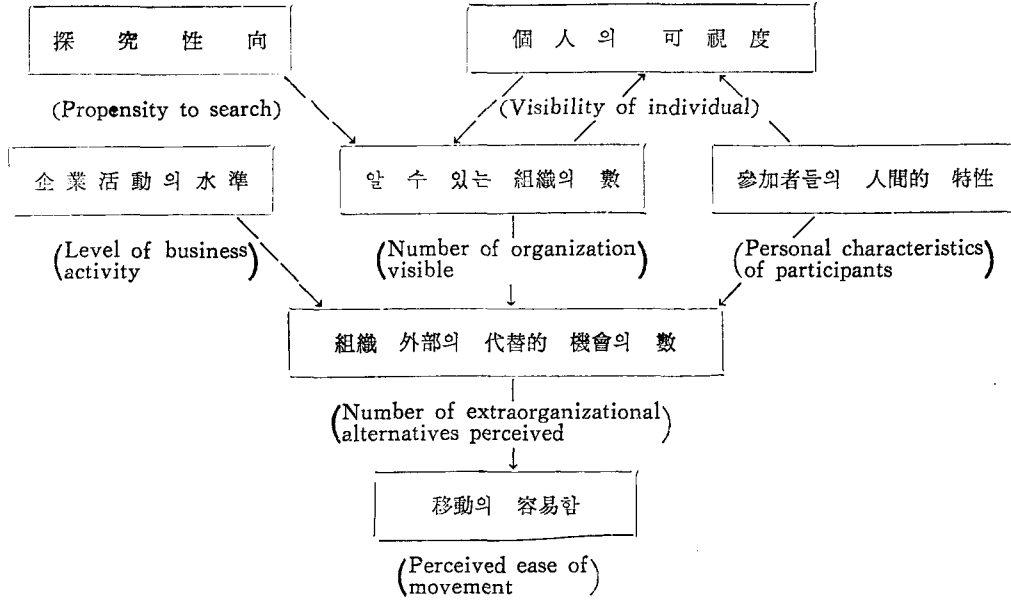


資料 : J. G. March & H. A. Simon; Organizations, 1958, p. 99.

自身の 「이미지」에 대한 職務의 符合이 크면 클수록 職務滿足度는 높아진다. 不滿足은 現實과 個人에 의하여 생기는 利己主義的인 理想과의 不一致에서 생긴다. 그리고 職務에 있어서 相互關關係의 豫測能力이 크면 클수록 滿足의 水準은 높아진다. 또한 職務와 다른 役割과의 調和가 크면 클수록 만족도의 水準은 높게 된다.

38) J. G. March & H. A. Simon; op. cit., p. 94.

〈圖4〉 移動을 容易하게 하는 主要要因



資料 : J. G. March & H. A. Simon; Organizations, 1958, p. 106.

2) 組織의 規模

組織의 規模가 크면 클수록 組織內의 移動의 可能性이 커진다. 따라서 組織을 떠나려는 慾望이 작아진다.

3) 移動의 慾望

職務滿足度가 크면 클수록 移動의 慾望이 적어진다. 그리고 組織의 規模가 커서 配置轉換에 의해서 從業員 不滿을 낳고 있는 職場의 情況을 바꿀 수 있다면 移動의 慾望은 적어진다.

(2) 移動을 容易하게 해주는 要因

〈圖4〉에서 볼 수 있는 바와 같이 組織外部의 代替的 機會의 數에 영향을 미치는 要素로서 企業活動의 水準, 알 수 있는 組織의 數, 參加者들의 人間的 特性의 3要素에 의하여 決定되며, 알 수 있는 組織의 數는 探究性向과 個人的 可視度の 2個 要素에 의하여 영향을 받는다.

1) 企業活動의 水準

企業活動의 水準이 낮으면 낮을수록 代替的 機會의 數는 작다.

2) 알 수 있는 組織의 數

組織에 대한 個人的 可視度가 크면 클수록 그에게 볼 수 있는 組織의 數는 커진다. 다시 말하면 個人에게 보이는 組織의 數가 많으면 많을수록 關聯企業에 대한 그의 可視度는 커진다. 또한 個人的 探求性向이 크면 클수록 그에게 보이는 組織의 數는 많아진다. 이러한 探求性向은 職務에 대한 滿足度가 높으면 작아지고, 그리고 숙련도가 높아도 작아진다.

3) 從業員들의 人間的 特性

〈圖4〉에서 볼 수 있듯이 從業員들의 人間的 特性은 個人的 可視도에 영향을 미치고, 다시 알 수 있는 組織의 數에 영향을 미쳐 결국 組織外部의 代替的 機會에 영향을 미치게 된다.

이러한 從業員들의 人間的 特性에 대해서 March-Simon은 다음과 같이 말하고 있다.³⁹⁾

① 組織外部의 代替的 機會의 利用可能性은 參加者의 性別의 函數이다. 즉 男子 從業員은 女子 從業員에 比해서 移動이 容易하다.

② 組織外部의 代替的 機會의 利用可能性은 參加者의 年령의 函數이다. 즉 年령이 높을수록 他組織으로의 移動이 어렵다.

③ 代替的 機會의 利用可能性은 參加者의 社會的 地位의 函數이다. 즉 낮은 地位의 사람들은 높은 地位에 있는 사람들에 비하여 移動이 어렵다.

4) 移動의 容易

組織外의 代替的 機會의 數가 많으면 많을수록 移動의 容易性이 커진다.

IV. 組織均衡理論의 限界 및 問題點

誘因과 貢獻의 均衡이 維持되지 않고서는 組織은 存續할 수 없다는 것이 組織의 存續의 理論으로 서 組織均衡論의 基本的인 命題를 이루고 있다. 그러나 Barnard의 組織均衡論에는 다음과 같은 의 문점을 찾아 볼 수 있다.

첫째, 貢獻과 誘因의 均衡에 있어서 이를 測定하는 計量的인 尺度는 妥當性을 가질 수 있을까? 貢獻과 誘因의 價値에 있어서 이것을 測定하는 計量的인 尺度가 서지 않는다면 組織均衡의 理論은 現實의 意思決定의 基準으로 될 수 없는 것이다.

比較되어지는 貢獻과 誘因은 客觀的 價値가 아닌 主觀的 價値로서, 이는 각 參加者 個人에 評價되 어지는 것이다. 이 경우 個人은 代替的 機會를 選擇하는 意思決定者이기 때문에 他的 代替的 機會 로부터 獲得할 수 있는 純誘因과 特定の 組織에 參加함으로써 받아들이는 純誘因과를 比較하여, 보 다 큰 쪽을 選擇하는 것이 合理的인 選擇이다. 이때 他的 代替的 機會로부터 獲得할 수 있는 豫想 的인 純滿足은 어떻게 測定할 것인가 하는 問題가 남는다.

Barnard에 의하면 「組織經濟의 唯一의 尺度는 組織의 存續이다. 만일 組織이 成長하고 있다면 組 織은 明白히 能率의이고 만일 縮小하고 있다면 組織의 能率은 좋지 않는 것이다.」⁴⁰⁾고 말하고 있다.

한편 「組織經濟의 唯一의 尺度는 組織의 成敗의 尺度이다.」⁴¹⁾라고도 한다. 즉 組織이 存續하기 위해서는 誘因과 貢獻이 均衡을 取함으로써 組織의 能率이 維持된다.

그러나 組織의 能率을 測定하는 唯一의 尺度는 組織이 存續해 나가는가 혹은 縮小내지 瓦解되는 가 하는 終局的 結果에서 구하고 있는 것이다. 要是 Barnard의 組織均衡論이 企業經營의 組織均衡 論이 아닌 一般組織論을 追求하는 立場에 서 있는 데에 그 限界가 있다고 하겠다. 때문에 組織均衡 論은 個個의 意思決定의 合理性을 判斷하는 기준으로서는 不充分한 것이다.

둘째, 組織의 均衡을 維持하기 위해서는 誘因의 體系로서 經濟的 誘因과 非經濟的 誘因의 適切한 結合이 要求된다. 그런데 Barnard는 比較的 經濟的 費用이 들지 않는 非經濟的 誘因의 效果를 強

39) J. G. March & H. A. Simon; op. cit., pp. 101~102.

40) C. I. Barnard; op. cit., pp. 251~252.

41) C. I. Barnard; op. cit., p. 244.

經營組織의 均衡理論에 關한 研究

調하고 있다. 그리하여 經營者는 各種 誘因의 組合를 選擇함으로써 組織의 均衡을 操作할 수 있다고 생각하고 있다.

또한 誘因의 源泉이 不充分한 경우 經營者는 「說得의 方法」에 의해서 參加者 個人의 動機水準을 變化시킴으로써 組織의 均衡을 操作할 수 있다고 본다. 즉 經營者의 價値基準이 強하게 作用할 수 있다. Barnard의 理論에 의하면 競爭企業에 比해 한 企業이 低賃金水準에 있어도 經營者는 從業員에 對해 「說得의 方法」을 利用함으로써 組織의 均衡을 達成할 수 있다고 한다. 그런데 經濟가 高度로 發展하여 勞動不足이 一般化한다면 他의 組織에 移動하는 代替의 機會는 勞動者에게 增大된다. 따라서 經營者가 「說得의 方法」에 의하여 組織의 均衡을 피하는 幅은 크게 制限을 받는다. 요컨대 經營者에 의한 組織의 均衡은 環境이나 市場經濟의 法則으로부터 孤立하고 있는 것이 아니라 그 客觀的 制約을 받고 있으며, 그 制約의 範圍에서만 妥當하다 하겠다.

셋째, Barnard의 組織均衡論에서는 組織과 個人과의 關係에 있어서도 個人의 協同的인 行動現象만이 取扱되고 있으며, 利害對立的인 社會關係는 完全히 捨象되고 있다.

個人으로부터 貢獻을 提供받기 위해 組織이 充分한 誘因을 提供한 경우, 즉 誘因과 貢獻의 均衡이 取해진 경우에 個人은 組織의 目的에 對한 協力者로서 행동한다고 하는 協力的인 行動 「패턴」만이 認識되고 있다. 그러나, 事實상 從業員은 個人임과 동시에 集團 속의 一員인 것이다. 從業員이 集團의 一員으로서 행동할 경우에는 個人的인 動機보다 集團의 利害나 要求 및 價値觀에 立脚해서 행동하는 것이 보편적인 것이라 하겠다. 要는 經營組織에 있어서의 利害對立的인 社會關係가 組織均衡論에서는 完全히 捨象되고 있는 점에 組織均衡論의 限界가 있다.

이상에서 밝힌 問題點을 補完·改善하여 發展시킨 組織均衡論이 「마취-사이론」의 組織均衡理論이라 하겠다. 「마취-사이론」은 組織均衡論이 科學的인 理論이 되기 위해서 問題에 對한 法則的인 諸關係를 解明해야 한다는 점을 強調하고 이러한 諸關係는 態度調查(attitude survey)등을 통해 測定할 수 있다고 했다. 또 한편 組織均衡의 一般的인 Model을 定立한 事實은 多大한 業績이라 할 수 있겠다. 그러나 「마취-사이론」에 의해서 組織均衡理論의 限界와 問題點이 充分히 補完充足되었느냐는 의문의 여지가 있다. 結論적으로 組織均衡理論의 限界와 問題點을 最小로 줄이고 完全에 가까운 理論으로 發展시킨다는 것이 經營組織의 均衡理論의 課題가 될 것이다.

A Study on the Equilibrium Theory of Business Administration Organization

(Abstract)

The Equilibrium Theory is one of the key theories on the study of maintenance and continuance of organization. A contributor or participant of the business organization has been given the needed inducements and motivated to join in business. To keep this situation balanced is, so-called, the organization equilibrium. C. I. Barnard was the first to research this, and that J. G. March and H. A. Simon advanced it.

Modern organization theory is not only the equilibrium theory but continuance theory of organization. That is, the continuance of business administration organization relies on the willingness to cooperate with which the participants in business try to devote themselves to business.

The organization itself is not only combined with its members and assets but a kind of behaviour system which every member makes an effort to contribute.

On a view of dynamics, organization remains, prospers and deceases in process of its formation, disorganization and reformation. But taking consideration into going concern, it is necessary that we should plan to strike a balance of business administration organization. We can write down the proposition of this theory as follows:

The continuance and growth of organization = inducements \geq contribution

The basic idea of this theory was established by C. I. Barnard. But it implied many problems such as incorrect statistical measures and the defects of objectivity. These problems were more or less rearranged and improved by so-called March-Simon's equilibrium theory. Especially March-Simon's general models of organization equilibrium are a great success in this field.

In the future, these problems mentioned above will be a challenge to workers in this field how we shall diminish the defects to the minimum and how perfectly we can progress it.